

ヤマトグループのCSV (共有価値の創造) 活動

Sustainability

# 社会とともに歩み、 成長するヤマトグループ

ヤマトグループは社会のさまざまな「変化」を自らの成長機会につなぐことで、自社の競争力向上を図っています。

## ヤマトグループのリスク・課題と取組み方針

ヤマトグループが認識しているリスクや課題、それらに対する独自の取組みをご紹介します。

認識する「変化」	←ヤマトグループのアプローチ→	成長機会につなげる取組み
物流のグローバル化	「バリュー・ネットワーキング」構想の実現 アジアでの取組み加速 eコマース事業者・フリマサイトとの連携	ネットワーク革新の実現 →詳しくはP.20をご覧ください。
ASEAN市場の高成長、 TPPによる貿易の活発化や 域内物流のニーズ拡大		沖縄を核としたボーダレスネットワークの拡大 →詳しくはP.22をご覧ください。
ニーズの多様化 (eコマース市場・個人間取引市場の拡大)		オークションサイトやフリマサイトと連携 →詳しくはP.43をご覧ください。
労働力不足	「バリュー・ネットワーキング」構想を支える人材戦略	多様な人材の確保・育成 →詳しくはP.44～45をご覧ください。
少子高齢化などの社会課題の進行	行政と連携したプラットフォーム構築 (プロジェクトG)	地方自治体との連携強化 →詳しくはP.46～47をご覧ください。 ・客貨混載の路線拡大 ・見守り支援・リコール回収 ・くらしのサポートサービス ・ダイバーシティ
CO <sub>2</sub> 排出および廃棄物量の増大	環境にやさしい物流の仕組みの構築	モーダルシフトの推進による環境負荷の軽減と 物流効率化の両立 →P.49をご覧ください。



## 変化：ニーズの多様化 (eコマース市場・個人間取引市場の拡大)

# タッチポイント戦略による顧客接点の強化と利便性向上

ライフスタイルの変化とeコマース市場の拡大に伴い、商品や荷物を受け取る側のニーズも多様化してきています。時代の変化に合わせ、新しいサービスを次々と提供してきたヤマトグループでは、欲しいタイミングで受け取りたい、非対面で受け取りたいといった新たなご要望にお応えすべく、「コミュニケーション強化」と「受取拠点の多様化」に取り組む「タッチポイント戦略」を推し進めています。

### コミュニケーション強化

#### eコマースサイトとの連携

- 注文時に自宅以外の配達先を選べる機能
- 個人集荷ニーズに対応

サイトとの連携により、直営店だけでなく、コンビニエンスストアでも伝票発行や発送が可能となりました。

また、一部サイトとの連携においては、匿名配送にも対応しています。

#### 連携済みのフリマ・オークションサイト：

メルカリ／フリル／オタマート／minne／ヤフオク！／ラクマ

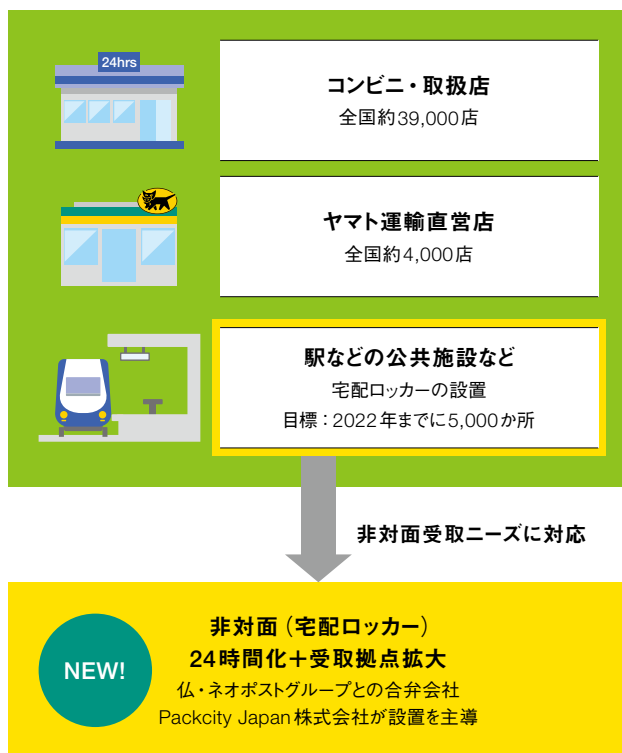
#### クロネコメンバーズ：e-お知らせシリーズ

ネットで日時受取場所変更や再配達受付

#### 「LINE」との連携

コミュニケーションチャネルの拡大

### 受取拠点の多様化



## 課題：労働力不足

# 「バリュー・ネットワーキング」構想を支える人材戦略の実践

「バリュー・ネットワーキング」構想を通じて、新たな価値・サービスを提供していくには、従来の枠組みにとらわれない柔軟性と幅広い視野を持った人材が不可欠です。ヤマトグループは、さまざまなバックグラウンドを持った人材を採用することで、新しい価値観を

社内に吹き込み、グループ全体の企業価値、また社会と共有できる価値の創出につなげていきたいと考えています。新しい価値を生み出すのは人材です。性別、年齢、国籍問わず、社員一人ひとりがイキイキと活躍できる職場環境づくりに努めています。

詳しくは、次ページをご覧ください。

## Special Interview: 「バリュー・ネットワーキング」構想を支える人材戦略の実践

業種・業態にとらわれない柔軟な発想力と  
迅速な行動力を持った人材を育成・輩出する

「バリュー・ネットワーキング」構想の推進を支える人材戦略を、  
主要事業会社であるヤマト運輸の人材開発担当者がご説明します。

## 個別最適から全体最適に意識を変える

ヤマトグループは、ラストワンマイルネットワークを強みとした宅急便を高度化させることで成長してきました。品質と競争力を磨き上げてきた事業でさらなるイノベーションを創出するためには、そこに関わる人材の意識改革が鍵を握ります。

例えば、B to B 市場におけるお客様へのソリューションを考える場合、トータルソリューションでなければ、それはお客様のニーズにマッチしません。ニーズに応えるためには、グループ各社が持つ物流周辺の機能を全体で捉え、上流から下流まで一貫して提供してお客様にメリットを出す必要があります。宅急便はヤマトグループ最大の強みですが、あくまでもソリューションの一部であり、「物流」機能の一つです。デリバリー事業に精通している人材ほど、このことを理解しないと、次なるイノベーションは生まれてこな

いでしょう。物流業界への異業種からの参入が盛んになってきている状況を踏まえ、業種・業態にとらわれない幅広い目利きを持って他社の動向にもアンテナを張り、グループの力で対抗する柔軟な発想力と迅速に対応する行動力が必要です。

## 人材育成

ヤマトグループでは、各事業への深い理解と、お客様の多様なニーズを捉える幅広い視野を身に付けるべく、グループ間や他社との人材交流を導入しています。

出向先では、最前線のプロジェクトへの参加や営業活動の推進など、精力的に業務をこなし、戦力となる姿を見てきました。自社に戻った後は、広げた視野を活かしてさらに活躍しており、今後はグループを担う未来の経営者へ成長することを期待しています。



20代を中心とした若い社員に向けては、グループ間のジョブローテーションを導入しています。自社だけではなくグループ全体の強みを俯瞰する機会を設けることで、イノベーションのヒントを得る機会にしてほしいと考えています。また、海外で宅急便を展開している現地法人へトレーニーとして派遣し、現地の業務とローカル社員とのコミュニケーションを学んでもらう機会を設けており、国内グローバル人材の育成にも力を入れています。

### 労働人口減少という構造的問題への対応

労働人口の減少で最も影響を受けるのが、「バリュー・ネットワーキング」構想の根幹を担うセールスドライバー職であり、その確保は喫緊の課題です。ヤマト運輸では、5年後、10年後のセールスドライバーの平均年齢および年齢構成比の見通しを踏まえながら、ポテンシャル採用として若年層の獲得強化に努めています。そのうちのひとつが、全国各地の高校との連携強化です。ターゲットとする高校のご担当の先生を訪問するなどして信頼関係を構築しながら、年々採用数を着実に増やしています。

また、人材獲得競争の激しい都市部においては、社内公募により全国から別の地域でチャレンジする意欲のある社員を配置換えすることや、他地域からの新規雇用を誘致するため、寮を整備して採用募集をかけるなど、さまざまな対策を講じています。今後、これまで積極的に採用してきた主婦層の女性に加え、高齢者、学生など、さまざまな層の人材が働きやすい雇用形態や時間帯などを考慮した制度を構築していく予定です。

一方、宅急便ネットワークの心臓部となるターミナルなどでの仕分け作業要員については、日本語学校と連携して、数年前より外国籍人材の雇用を進めています。日本語や日本での業務に慣れない人材でも、多言語の業務作業マニュアルを使うことで力を発揮してもらっています。

その他に、ステップアップを望む社員を対象に、将来会社の中核を担うキャリアへの道も整備しています。

### ダイバーシティを成長エンジンに

社員のライフスタイルの多様化を尊重し、年齢や性別に関係なく、社員一人ひとりがイキイキと活躍できる環境づくりを推進しています。例えば、ヤマト運輸では、お客様と直接接するゲストオペレーターやコールセンターのオペレーターのほか、男性中心と思われやすい集配業務においても、台車、自転車などの運搬手段を増やし、女性を積極的に活用する環境を整えています。また、育児や介護を両立するための制度については、社員の声をもとに労使で協議し、ハンドブックの作成・配布や社内イントラでの体験談紹介など、制度を活用してもらうための啓発を続けています。ライフイベントが働き方やキャリアの妨げにならないような仕組み、制度づくりを通じて、やりがいと安心感のある職場環境を引き続き追求していきます。

外国籍人材については、宅急便の海外展開本格化という事業戦略と合わせ、7年ほど前よりアジア圏における直接採用を開始しました。日本の大学へ留学している人材だけでなく、現地での採用活動も行っています。外国籍人材を採用する際には、語学力はもちろんですが、留学などの海外経験を経て、人に寄り添い相手のバックグラウンドを尊重しながら相互理解を導く、真のコミュニケーション能力を備えているか注目しています。入社後は国内での実務経験後、グローバル関連業務で活躍していただくケースが多いですが、中には特定の物流サービスのスペシャリストとしてキャリアを描く社員もあり、活躍の幅は広がっています。また、最近では管理職への登用も進んでいます。



### 長谷部 恵

ヤマト運輸(株)  
人事戦略部 人材開発課  
課長



社会

変化：少子高齢化などの社会課題の進行

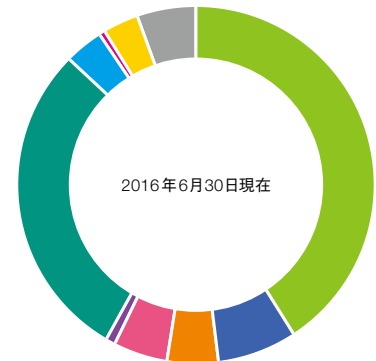
## 地域と連携したCSVの推進（プロジェクトG）

「社会から一番愛され信頼される会社」を目指し、全国各地で特産品の販路拡大、高齢者の見守り支援などの地域活性化や課題解決に行政・地方自治体（Government）と一緒に取り組む「プロジェクトG」を推進しています。

プロジェクト案件数：**1,770件**（2016年6月30日現在）

自治体とのプロジェクト協定数の内訳（単位：件）

見守り支援	132	災害支援	92
買い物支援	22	ふるさと納税	11
産物支援	14	客貨混載	2
観光支援	15	包括支援	11
イベント支援	3	その他	17



### 2016年3月期以降に開始した各地域での主な取組み

時期	地域名	連携	具体的取組み
2015年 4月	秋田県	ヤマト運輸 ヤマトマルチメンテナンスソリューションズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>配達時の高齢者見守りサービス</li> <li>リコール製品の回収支援サービス（高齢者向け）</li> </ul>
2015年 6月	岩手県	ヤマト運輸 岩手県北バス	<ul style="list-style-type: none"> <li>「客貨混載」開始</li> </ul>
2015年 9月	宮崎県	ヤマト運輸 宮崎交通	<ul style="list-style-type: none"> <li>「客貨混載」開始</li> </ul>
2015年10月	島根県	ヤマト運輸 ヤマトホームコンビニエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>オリジナルデザイン送付状、ボックスの販売</li> <li>島根県への移住支援および定住促進（引越サービスなどの特別価格提供）</li> </ul>
2016年 1月	秋田県	秋田県食肉流通公社 ノーブルモノ社（タイ） ヤマトグループ	<ul style="list-style-type: none"> <li>秋田牛の海外販路拡大</li> <li>売買、輸出手続き、国際輸送、商品代金決済などをヤマトグループが代行</li> </ul>
2016年 2月	宮崎県	ヤマト運輸 ヤマトマルチメンテナンスソリューションズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>配達時の高齢者見守りサービス</li> <li>リコール製品の回収支援サービス（高齢者向け）</li> </ul>
2016年 4月	東京都 多摩市	独立行政法人都市再生機構 ヤマトホールディングス	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティ拠点の設置</li> <li>宅急便受付、宅配ロッカー設置、お買物代行</li> <li>他の宅配事業者の荷物も集約して一括配送</li> <li>家事サポート</li> <li>見守りサービス など</li> </ul>
2016年 6月	東京都	ヤマト運輸	<ul style="list-style-type: none"> <li>「高齢者などを支える地域づくり協定」締結</li> </ul>

### 活動事例紹介

#### 見守り支援・リコール回収を通じて「安心」をお届け

ヤマトグループでは、全国各地で高齢者を対象とした見守りや買い物のサポートなどの「生活支援」、特産品の販路拡大などによる「販促支援」などに取り組んでいます。2016年2月には、宮崎県日南市にて「高齢者の見守り支援」と「高齢者世帯向けリコール製品回収の取り組み」を開始しました。配達先の高齢者が

長期間不在の場合や体調不良などが疑われる場合、自治体に連絡するほか、リコール製品の情報を、自治体の刊行物などと一緒に高齢者の自宅に宅急便でお届けします。該当製品が見つかった場合には、迅速に製品の回収を行います。今後も、自治体と連携しながら、地域住民の方の安心につながる取組みを推進していきます。

## 活動事例紹介

### 多摩ニュータウンのコミュニティ拠点を活用したくらしのサポートサービス

ヤマトホールディングスは、独立行政法人都市再生機構（UR都市機構）および多摩市と連携し、多摩ニュータウンにお住まいの方々の生活をより豊かにすることを目指す「くらしのサポートサービス」を2016年4月より開始しました。多摩市とUR都市機構が多摩地域・UR団地という場を提供し、ヤマトグループは以下のサービスを提供します。



- 宅急便の受付、宅配ロッカーの設置、NPOや自治会との連携、市や地域の情報発信
- 自社の宅急便だけではなく他の宅配事業者の荷物も集約し一括してお届け
- 電話・Web・拠点で商品の注文を受け付け、購入品を店舗から集荷、仕分けし、ご自宅までお届け
- 地域の小売店からご自宅まで購入品を当日中にお届け
- 掃除や電球交換、家具の組み立てなどの家事サポートサービスの提供、居住者の見守り支援
- 拠点の受付や一括配送のスタッフとして、多摩エリアに居住している方々を積極的に採用



### 路線バスを活用した宅急便輸送「客貨混載」の成果

過疎化や高齢化が進む地域におけるバス路線網の維持と物流の効率化による地域住民の生活サービス向上を目的として、ヤマト運輸はバス事業者と連携し「客貨混載」を開始しました。現在、岩手県と宮崎県で展開しています。これにより、トラックで運行していた区間の一部を路線バスに切り替えて輸送することで、CO<sub>2</sub>排出量の削減につながり、環境負荷低減を実現することができました。バス事業者にとっては新たな収入源が確保され、バス

路線の維持につながります。ヤマト運輸にとってはセールスドライバーが地域に滞在する時間が増え、集荷時間の延長など、より地域に密着したサービスを行えるようになりました。これにより、地域住民にとって、生活交通インフラである路線バスが安定的に利用できるなど、生活サービスの向上につながっています。こうした取組みが評価され、2016年6月に一般社団法人日本物流団体連合会主催の第17回物流環境大賞において、「物流環境保全活動賞」を受賞しました。



### 持続的発展に向けたダイバーシティの推進

人口減や少子高齢化に起因する労働力不足、ニーズの多様化といったさまざまな社会構造の変化に直面する中、性別や国籍、年齢に関係なく、多様な価値観や発想、気付きを持った社員一人ひとりを尊重し、その能力を最大限に発揮できる職場づくりに努めています。意識的に多様な社員の価値観を組織に取り入れ、事業の競争力強化や成長につなげていくことが、ヤマトグループが考えるダイバーシティです。

2014年8月にダイバーシティ推進室が発足し、以下の三つを軸としてダイバーシティを推進しています。

- ダイバーシティの醸成：一人ひとりがダイバーシティ推進に関する共通の認識を持つ
- 働きやすい環境づくり：働き方の見直しやワークライフバランスの推進など、どんな人でも平等に力を発揮できる環境を整える
- キャリア形成の支援：すべての社員一人ひとりが仕事を通じて成長を実感できるように支援

数字で見るヤマトグループのダイバーシティ（2015年4月～2016年3月）

610人 育児休業取得者  
(うち、男性41人)

474人 育児短時間勤務利用者  
(うち、男性9人)

25人 介護休業取得者  
(うち、男性9人)

29人 介護短時間勤務利用者  
(うち、男性13人)



## 安全

## 「事故ゼロ」達成に向けた安全対策

ヤマトグループは、人々の生活道路を事業活動の場としています。「人命の尊重を最優先した安全管理を徹底する」という企業姿勢に基づき、いかなる時も人命の尊重を最優先すべく、「安全第一、営業第二」の理念を徹底しています。

### 安全マネジメント公表情報

運輸事業者の輸送の安全確保を目的として、国土交通省により定められた「運輸安全マネジメント制度」のもと、ヤマトグループは輸送の安全管理体制の構築およびその実施に積極的に取り組んでいます。2016年3月期の実績と2017年3月期の目標の一部は以下のとおりです。

#### 輸送の安全に関する目標およびその達成状況（ヤマト運輸）

##### 交通事故

項目	2016年3月期実績	2017年3月期数値目標
重大交通事故件数	6件	0件
重大労働災害件数	0件	0件

出典：ヤマト運輸（株）運輸安全マネジメント公表情報  
<http://www.kuronekoyamato.co.jp/anzen/management/>

#### 輸送の安全に関する予算・実績額

##### 2016年3月期実績

1. 車載システム See-T Navi 導入費 ..... 2億2,900万円  
保守料 ..... 3億2,400万円
2. 永年無事故運転者表彰報奨金額 ..... 5億7,500万円
3. 永年無事故表彰式典関係 ..... 5,950万円
4. 全国安全大会関係 ..... 710万円

##### 2017年3月期予算計画

1. 車載システム See-T Navi 保守料 ..... 3億1,500万円
2. 永年無事故運転者表彰報奨金額 ..... 6億450万円
3. 永年無事故表彰式典関係 ..... 6,580万円
4. 全国安全大会関係 ..... 710万円
5. ドライブレコーダー導入 ..... 7,700万円

### 安全運転を第一とするセールスドライバーの育成

ヤマトグループでは、安全運転を第一とする優秀なドライバーを育成するため、教育制度の充実や日々のきめ細かな指導に取り組んでいます。

厳しい適性検査により採用されたヤマト運輸のドライバーは、入社後約1か月にわたり、安全教育などの入社時研修を受け、社内免許を取得した後、初めて実際の乗務につくことができます。その後も、入社1年後研修、安全指導長・安全専門講師による定期的な添乗指導・路上パトロール、3年に1回の運転適性診断などを通して、安全運転に磨きをかけていきます。

### 社員への安全意識の浸透

ヤマトグループでは、春と秋に「交通事故ゼロ運動」を実施しています。2016年3月期秋の交通事故ゼロ運動では、「交差点での安全（路外<sup>\*1</sup>と道路との出入りを含む）を確保し、コジロオ君<sup>\*2</sup>に優しい運転をする」をテーマに事故ゼロ達成を目指しました。

さらに、ヤマト運輸では、プロドライバーとしての安全運転のレベルアップと、全社の安全意識や運転技術の向上を目的として、「ヤマト運輸全国安全大会」を開催しています。2015年10月開催の「第5回ヤマト運輸全国安全大会」では、女性ドライバー部門を新設しました。

\*1. 駐車場のほか、お客様の敷地などを想定

\*2. 運転中に特に気をつけるべき対象を示した標語。コ（子ども）・ジ（自転車）・ロ（老人）・オ（オートバイ）



### 徹底した保守管理で安全を支える

ヤマトオートワークスは、ヤマトグループの集配拠点4,000か所以上をカバーし、50,000台に及ぶ車両の点検整備を担っています。主要な整備工場は24時間365日営業であり、故障発生時の迅速な対応はもちろん、年間を通じた一括管理により、車両の法定定期点検に対応しています。さらに、車両の状態をこまめに確認、情報を蓄積することによって、故障する前に整備を行う「予防整備」を実現しています。約940人の整備士のうち、整備完了車が保安基準に適合しているかを確かめる完成検査を行える自動車検査員資格者は約590人（2016年3月末現在）にのぼっており、整備では、中間検査と完成検査を別の整備士が行うダブルチェックによって、検査の精度を高めています。



環境

# 輸送の徹底的なエコロジー化でコストも削減

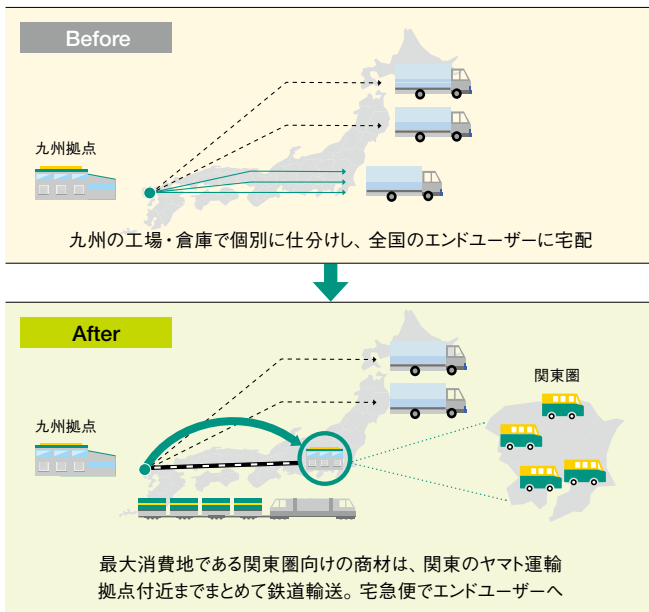
ヤマトグループは、企業の社会的責任である環境保護活動を「ネコロジー」と総称し、輸送の「包む」「運ぶ」「届ける」はもちろんのこと、その他のさまざまな取組みを徹底的にエコロジー化して、環境にやさしい物流の仕組みを築いています。

## モーダルシフトを全社で推進

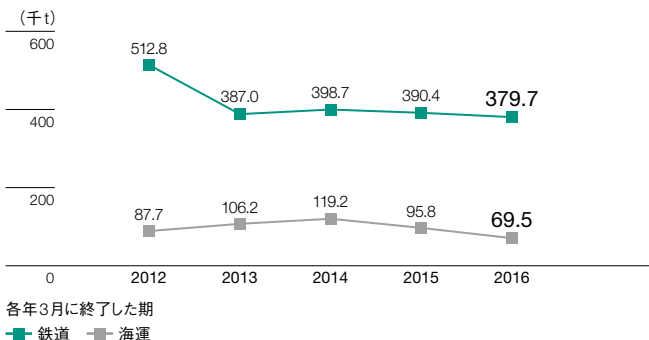
ヤマトグループは、CO<sub>2</sub>排出量削減の取組みとして、幹線輸送に鉄道などを利用するモーダルシフトを全社で推進しています。九州発関東行きの荷物の幹線輸送をトラックから鉄道利用に転換するモーダルシフトの取組みを拡大させ、年間延べ約2,300台のトラックを削減し、約1,800tのCO<sub>2</sub>排出量削減を実現しました。

この取組みが評価され、一般社団法人日本物流団体連合会主催の「第13回モーダルシフト取り組み優良事業者公表・表彰制度」において、「モーダルシフト最優良事業者賞(大賞)」を受賞しました。

### 長距離輸送に鉄道を活用



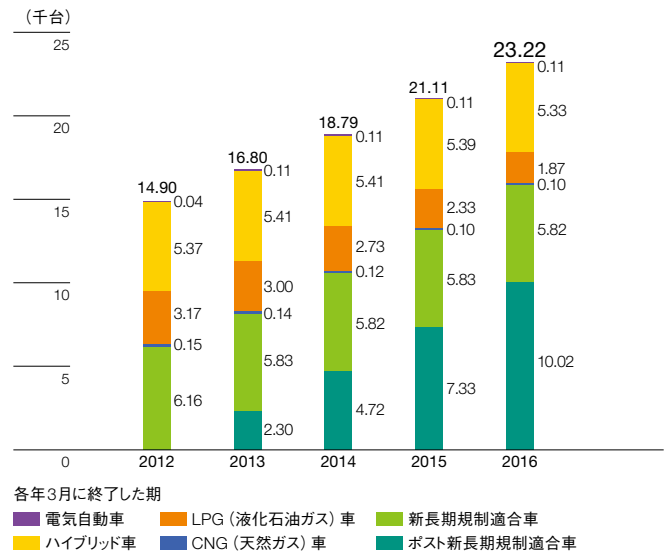
### モーダルシフト取扱量推移(ヤマト運輸)



## エリアに応じた集配を推進し、車両台数を抑制

一部に軽自動車を使う以外は自転車や台車で集配を行うサテライトセンターは、市街地や住宅密集地域を中心に展開しています。また、営業所から近いエリアの集配については台車や新スリーター、軽自動車を活用し、営業所から遠いエリアでは車両と台車を組み合わせるチーム集配を推進するなど、エリアに応じた集配方法の選択により車両台数の削減を図っています。

### 低公害車導入の推移(ヤマト運輸)



### ヤマト運輸の車両からのCO<sub>2</sub>排出量

